Un modèle organisationnel du changement ?

Yvon Pesqueux

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/490>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.490

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 86-92

ISBN : 978-2-86781-506-5

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Yvon Pesqueux, « Un modèle organisationnel du changement ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/490> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.490

Résumé

Le projet de ce texte est de penser l'organisation, qu'il s'agisse de la percevoir comme un objet (*organization*) ou comme un processus (*organizing*) à partir des catégories qui relèvent du changement dont la partialité est ici assumée. Avec cette tentative, on n'est pas seulement sur le plan de la métaphore qui consisterait à jouer avec les mots mais sur l'ambition d'aller au-delà d'un usage métaphorique du vocabulaire du changement.

Mots-clés

Changement, modèle, modèle organisationnel, projet

Abstract

The project of this text is to consider the organization (even it is an "object" – the organization, or a process - the organizing) according to categories related with change, which partiality is here assumed. With this attempt, we are not only on a metaphoric level (which could be considered as a game with words) but in an attempt to go beyond the rhetoric of change.

Key-words

Organizational change, model, organizational model, project management

Yvon PESQUEUX

Yvon Pesqueux est professeur titulaire de la chaire « *Développement des Systèmes d'Organisation* » du Conservatoire National des Arts et Métiers. Il est l'auteur de nombreux articles scientifiques. Ses travaux de recherche portent sur les rapports entre philosophie et organisation. Il est éditeur de la revue *Society and Business Review* (Emerald Publishing). Il est également membre de la SFM (Société Française de Management).

Un modèle organisationnel du changement ?

Yvon Pesqueux

pesqueux@cnam.fr

Des modèles organisationnels

Ce qui soutient la logique de cette démonstration repose sur la difficulté ressentie de parler d'un « *objet* » comme l'organisation sans position épistémologique quant à la modélisation qu'il suppose (Pesqueux, 2002).

C'est donc aux fondements des modèles qu'il est d'abord question de s'intéresser ici, le premier aspect étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. On pourrait, à l'instar de Lucien Sfez (2002), parler à ce propos de « *personnage conceptuel* » dans la mesure où le modèle n'est ni un personnage historique, ni un héros, ni un mythe, mais une production discursive en synchronisation avec un territoire et une époque. Ce « *personnage* » tiendrait sa substance de la répétition d'éléments de « *réalité* » et se positionnerait au regard d'« *objets* » de référence. Il conduit à la construction d'une représentation.

Les conditions de possibilité d'un modèle organisationnel du changement

Les organisations sont perçues comme étant « *soumises* », depuis plusieurs années, à des changements structurels ou environnementaux. Le changement est désormais envisagé comme une posture permanente affectant les entreprises et les individus qui les composent. C'est le commentaire de ce poncif qui a amené à parler de « *dérive* » organisationnelle (Pesqueux, Triboulois, 2004) au lieu de changement, tout comme la « *dérive* » des continents serait pour nous, humains, quelque chose « *d'inéluctable* ».

À partir du moment où tout est changement, il est peut-être important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories gestionnaires qui finalement « *créeraient* » du changement au point

Analyses

d'en faire une chose « *normale* », c'est-à-dire une chose qu'il ne conviendrait pas de questionner.

Avant même le changement organisationnel, le changement politique est une des constantes du discours et des actes. Rudolf Rezsohazy (1996) dégage d'ailleurs trois modalités majeures du changement politique : la voie de la conservation (manifestation politique de la résistance au changement), la voie des réformes (dans laquelle les réformateurs ont recours à des moyens d'action admissibles, légaux, pacifiques sans pour autant exclure le conflit) et la voie de la révolution (processus de changement en dehors des cadres légaux, recours à la violence, élimination de l'adversaire). Des notions telles que crise, projet se retrouvent là aussi. On pourrait enfin mentionner la référence au changement comme forme de substitution au discours sur la croissance. Signe des temps ?

Les représentations du changement ont toujours évolué dans l'espace et dans le temps, suivant les sociétés et leurs cultures. Les fondements culturels de la représentation du changement ont donc une influence considérable sur les contours de l'exercice de sa gestion et sur l'évaluation politique et morale qui en sera effectuée. Pour Cornelius Castoriadis (1999), l'institutionnalisation tout comme l'institution de la temporalité trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler autour d'un rapport au passé, au temps institué comme identitaire et au temps institué comme étant le présent. Les catégories du jugement de valeur sont ici plus qu'ailleurs encore fondamentalement liées à celles du jugement d'existence. La « *bonne* » façon de gérer le changement n'est pas en l'occurrence forcément la « *meilleure* » au regard de critères « *objectifs* », même si cet aspect constitue un implicite majeur dans la perspective gestionnaire du changement. À l'extrême, les techniques de gestion du changement pourraient constituer une forme de « *code de bonne conduite* » face au changement dont l'enracinement culturel devrait être soigneusement étudié. Et d'ailleurs peut être, faudrait-il explorer ce qu'une approche culturaliste du changement serait susceptible d'apporter ?

La capacité au changement rapide, à la réactivité face à « *la fuite du temps* », à la permanence d'une adaptabilité constante entraîne donc des douleurs de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles. L'idée d'adaptation à l'environnement est, en effet, pour certains individus, insoutenable, inenvisageable du point de vue de la place qu'il occupe dans la structure. Accepter le changement, c'est mettre en péril le « *cocon* »

Un modèle organisationnel du changement ?

que la structure tisse autour d'eux et qui les empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce « *bien-être organisationnel* » étant la situation qu'ils défendront comme impératif de leur propre survie. Et pourtant « *le changement est aujourd'hui un objectif en soi, ou du moins est-il perçu comme si difficile qu'on oublie le reste. Le problème est de changer, de savoir changer et de contrer les mythiques résistances au changement. Les qualités d'adaptation tendent à primer sur les compétences et l'imprévisibilité de demain sur l'incompétence d'aujourd'hui* », écrivent Jean-Pierre Durand & Robert Weil (1993). C'est d'ailleurs en cela que la thématique du changement organisationnel interfère aujourd'hui avec la problématique de l'identité et de l'identification car s'identifier au changement est impossible dans la mesure où ledit changement vient justement poser des problèmes d'identification.

De façon générale, il est possible d'affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines. L'idée même de changement se réfère à une théorie du temps, le plus souvent implicite dans la mesure où, pour penser le changement, il faut se référer à un avant... Parler d'un modèle du changement organisationnel, c'est donc appliquer cette thématique au champ des organisations, rendu ainsi spécifique des autres changements « *à épithète* », qu'il s'agisse de changement social, de changement politique ou de changement technologique. Parler de changement, c'est poser la question de la dialectique (ou de la dualité) « *stabilité-changement* » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, continuité de même que changement, mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme se trouvent « *confondus* ». Et d'ailleurs, dans la perspective du changement organisationnel, le concept de stabilité se trouvera presque toujours en fait relégué à l'ombre de celui de changement, comme point aveugle de ce dernier, en quelque sorte. Il n'existe d'ailleurs que peu de travaux consacrés à la stabilité. La stabilité peut-elle être comprise comme du « *non* » changement et donc alors, peu ou prou, comme de l'immobilisme et le changement peut-il, pour sa part, être compris comme de l'instabilité du fait de l'incertitude qu'il engendre ? C'est ainsi que J. H. Meija Morelos (2005) parle de « *demande de stabilité au regard de la perspective d'un " ancrage de stabilité " qui se réfère à des " valeurs "* ». Il propose aussi de faire de la demande de stabilité une capacité de gestion, rejoignant en cela la thématique des *capacités* tout en distinguant une stabilité

Analyses

destructrice d'une stabilité constructive. L'apologie du changement qui est très souvent effectuée se construit alors contre la stabilité et la permanence considérées comme de l'inertie et non, comme il est également possible de le concevoir (M. Feldman, 2005), comme la résultante de processus dynamiques. Le changement peut être représenté dans les catégories de l'évolution (il est alors vu comme un processus incrémental) ou de la révolution (on parlera alors de « *rupture* »). C'est aussi poser la question de la permanence, autre version de la stabilité, au regard de l'impermanence qui vaut pour le changement... à moins que la permanence soit celle du changement. C'est enfin poser aussi la question du modèle comme réduction de la réalité et comme norme. R. Durand & R. Calori (2006) se confrontent à la même logique mais en l'interprétant au regard de la dualité de l'identique et de l'autre sur la base de savoir si le changement ne peut s'interpréter que par rapport à ce qui reste inchangé. L'inchangé est ce qui reste intact. C'est en particulier ce qui est implicite dans les logiques de l'amélioration continue. C'est alors ce qui vient poser la question de savoir en quoi le changement conduirait à être différent.

Le changement organisationnel a donné lieu à une littérature foisonnante, tant d'ordre académique que professionnel, faisant le plus souvent l'apologie des procédures et réunie sous le label générique de « *gestion* » ou encore de « *conduite* » du changement. Dans le champ des “ sciences des organisations ”, c'est un des thèmes récurrents du comportement organisationnel (*Organizational Behavior*) alors que son fondement conceptuel dans l'autre partie de ce champ, celui des théories des organisations, est beaucoup plus hasardeux.

Le changement organisationnel traite de la logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même. Il donne aujourd'hui lieu au thème “ stratégique ” du changement, aux discours et aux récits qui l'accompagnent, aux « *grilles* » et méthodologies liées et au développement de prestations de conseil. Il n'y a pas à proprement parler de fondement conceptuel clair de la notion de changement organisationnel puisqu'elle recouvre pêle-mêle des considérations liées à des modifications structurelles, d'autres liées à des processus d'accoutumance adressés au personnel et d'autres liées à la définition stratégique de trajectoires de changement. Le changement organisationnel n'est pas, à proprement parler, uniquement considéré comme étant un changement réactif mais également « *proactif* », comme il est normal de le qualifier aujourd'hui. De plus, le modèle du changement organisationnel est particulièrement d'actualité avec la multiplication des fusions-acquisitions et des accords d'alliance depuis le début de la

Un modèle organisationnel du changement ?

décennie 80 et, comme l'induit l'aspect biologique de la métaphore, il y est souvent question de survie.

C'est un discours dominant sur et dans l'entreprise et, par extension, dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les organisations, sur la base de l'argument que la réussite du changement est un facteur de compétitivité, de performance et finalement de réussite. C'est souvent un des vecteurs idéologiques du pouvoir de direction qui, comme son nom l'indique, sait, elle, dans quelle direction aller alors que les autres... ne font principalement que résister au changement.

C'est d'ailleurs dans cette perspective de l'exercice du pouvoir de direction que s'effectue la confusion la plus souvent rencontrée entre évolution, adaptation et changement. L'évolution naît du contexte, elle n'a pas de sens *a priori*. Elle conduit à la condamnation de pans entiers d'activités, par exemple du fait de l'adoption de nouvelles techniques par d'autres qui rendent ainsi son activité obsolète. Les composants intégrés ont ainsi condamné la règle à calcul sans qu'aucun des agents des entreprises qui les fabriquaient n'ait "failli" en quoi que ce soit. C'est l'évolution qui suscite ici l'adaptation. Changer, c'est s'adapter à l'évolution qui, elle-même n'a pas de sens. On retrouve cette idée chez Charles Darwin (trad. 1989) à propos de la sélection naturelle. Mais changer, c'est aussi, pour ce qui concerne les organisations, contribuer à la construction de l'évolution. Au lieu d'une conception passive de l'évolution, on en arrive ainsi à une conception active en remarquant que cela ne se produit pas du fait d'une seule entreprise dans une perspective plus lamarckienne. Une telle entreprise, comme le remarquait déjà J. Schumpeter (trad. 1999), ne bénéficie que temporairement du monopole de son innovation. L'auteur faisait même de la quête de cette position de monopole temporaire le moteur de l'entreprise et l'essence de l'entrepreneur : répondre de façon plus adaptée à la demande, en attendant d'être rattrapé et dépassé par ceux qui, commençant plus tard, peuvent ainsi faire mieux. C'est là que réside pour lui la créativité du capitalisme.

C'est ainsi que l'on pourrait synthétiser les postures possibles pour ce qui concerne un modèle organisationnel du changement de la façon suivante :

- l'utilisation du terme de changement comme facilité de langage car rien n'est stable dans une organisation, mais, en utilisant ce mot, on veut mettre l'accent sur ce qui est processus dynamique ;
- le changement au regard d'un « avant » et d'un « après », posture qui sert à mettre en avant la dualité « *stabilité-changement* », la

Analyses

stabilité se référant à un temps « *long* » là où le changement se réfère plutôt à un temps « *court* » ;

- le changement comme évolution où l'on distinguera l'évolution continue de l'évolution brutale ;
- le changement comme représentatif de « *tensions* » qui se traduiront dans les pratiques du changement organisationnel comme ce qui va permettre de se référer à des « *fondements* » qui vont se focaliser sur les origines, les formes ou bien encore les modalités du changement. Pour ce qui concerne les origines du changement, on va distinguer entre l'organisation elle-même, ce qui va se traduire le plus souvent par la mise en exergue d'un volontarisme managérial « *éclairé* » ou bien son environnement, l'organisation se devant alors de « *réagir* ». Pour ce qui concerne les formes du changement, on va se référer à un changement incrémental ou radical, on parlera alors de « *rupture* ». Mais la référence à un horizon de temps est alors nécessaire car un horizon suffisamment « *court* » peut toujours permettre d'interpréter le changement incrémental comme du changement « *radical* ». Pour les modalités, on se référera à de la conduite (mettant une nouvelle fois l'accent sur le volontarisme managérial) ou à de l'accompagnement qui est une modalité plus « *humble* » du changement. Parler de changement organisationnel est en général « *confondre* » ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l'un ou l'autre d'entre elles.

Conclusion : Projet et changement

La gestion du changement et sa mise en œuvre comme projet n'ont sûrement pas fini d'occuper le champ des préoccupations des agents organisationnels et des observateurs de la vie des organisations.

L'objectif du projet est de faire partager le destin formulé par l'ensemble des agents organisationnels. Le projet, à partir d'un contenu large, tente de prendre en compte les modalités managériales classiques et les réalités subjectives suivant quatre lignes directrices :

- la volonté d'enracinement historique avec la fondation d'une histoire vécue ensemble pour créer un sentiment d'appartenance ;
- la détermination d'un code avec référence à des valeurs qui guident l'action pour développer le consensus minimum ;
- l'émergence d'un défi collectif avec un « *grand* » dessein pour donner sens à l'activité de chacun ;

Un modèle organisationnel du changement ?

- des règles du jeu dans la gestion du quotidien pour donner les bases d'une justice interne.

Le projet est le « résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires à la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre apparemment "libre", c'est-à-dire non contrainte, permettrait à l'organisation de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non une machine ».

Le projet ne serait-il pas alors le « signe » de l'existence d'une société qui serait devenue « *entrepreneuriale* » et dont le projet serait de conduire les agents organisationnels à « *réduire* » la distance qui existe entre leur représentation et celle de l'équipe qui exerce le changement et si, par la même occasion, la référence au changement ne tendrait pas à prendre la dimension symbolique d'un mythe organisationnel ? Le modèle organisationnel du changement prendrait alors la dimension politique de la « *domination-soumission* ».

Et si l'on cherche à trouver des éléments communs aux catégories du changement, on pourrait ainsi les résumer :

- le changement résulte de l'interaction qui opère entre des agents (d'où l'impossible stabilité) et donc, s'intéresser au changement, c'est nécessairement raisonner en dynamique ;
- en matière sociale, perspectives lamarckiennes et perspectives darwiniennes ne sont pas incompatibles, fondant ainsi la légitimité accordée dans le domaine aux références évolutionnistes et à la métaphore biologique de combinaison de l'inné et de l'acquis ;
- c'est cette combinaison de l'« *inné* » (avec l'importance accordée aux routines organisationnelles) et de l'« *acquis* » (avec l'importance accordée aux connaissances tacites) organisationnel qui fonde la proximité du changement et de l'apprentissage ;
- les phénomènes aléatoires y jouent un grand rôle ;
- le changement organisationnel a aussi quelque chose à voir avec l'auto organisation dans la mesure où, dans le changement, quelque chose s'organise sans que ceux qui y participent en soient nécessairement conscients (d'où l'impasse de la conduite du changement) ;
- les « *décrets* » hiérarchiques y jouent néanmoins un rôle important car ce sont eux qui « *créent* » de l'organisation ;

Analyses

- l'évolution technique y joue un rôle important, l'organisation étant de substance socio-technique.

Bibliographie

ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald A. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Addison Westley, Readings, 1978, 305 p.

CASTORIADIS, Cornélius. *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Seuil, collection « points – essais », n° 383, 1999, 538 p.

DARWIN, Charles. *L'origine des espèces*. Paris : Flammarion, 1999, 608 p.

DURAND, Jean-Pierre, WEIL, Robert. *Sociologie contemporaine*. Paris : Vigot, 1993, 310 p.

DURAND, Rodolphe, CALORI, Roland. Sameness, Otherness ? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other. *American of Management Review*, 2006, vol. 31, n° 1, p. 93-114.

FELDMAN, Martha. Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization, *Congrès de l'Academy of Management*, 2005.

MEIJA MORELOS, Jose Humberto. Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines. Thèse HEC, 2005, 542 p.

PESQUEUX, Yvon. *Organisation : modèles et représentations*. Paris : PUF, 2002, 396 p.

PESQUEUX, Yvon, TRIBOULOIS, Bruno. *La dérive organisationnelle*. Paris : L'Harmattan, collection « Dynamiques d'entreprises », 2004, 221 p.

REZSOHAZY, Roland. *Pour comprendre l'action et le changement politiques*, Bruxelles : Duculot, 1996, 423 p.

SCHUMPETER, Joseph. Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture. Paris : Dalloz, 1999, 371 p.

SFEZ, Lucien. *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*. Paris : Seuil, collection « la couleur des idées », 2002, 324 p.